

Title	日本カメラ産業における輸出マーケティング史
Author(s)	モヒウディン, イムティアズ ホセイン
Citation	経済論叢 (1996), 158(4): 66-107
Issue Date	1996-10
URL	http://dx.doi.org/10.14989/45103
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

經濟論叢

第 158 卷 第 4 号

-
- 異動をめぐる労使協議の変遷（1）……………久 本 憲 夫 1
- 共同財としての農村舞台支援システムの
形成と展開……………後 藤 和 子 27
- 貿易理論における技術の役割……………鄭 承 衍 46
- 日本カメラ産業における
輸出マーケティング史……………I・H・モヒウディン 66
- 中国大都市における流動人口急増の要因……………戴 二 彪 108
-

平成 8 年10月

京 都 大 學 經 濟 學 會

日本カメラ産業における輸出マーケティング史

イムティアズ・ホセイン・モヒウディン

I はじめに

日本のカメラ産業は自動車産業や鉄鋼業界のような超大規模産業に比較し、その規模は小さいが、同じカメラ産業で国際比較すると世界無敵の強さをもち、しかも1964年以降から現在（1994年）までの長期間にわたって、日本カメラ産業は世界カメラ市場での王座を守り続けている。

フランスのタゲールが世界最初の写真機を発明したのは、1839年であった。翌年1840年には日本に写真機が渡来した。当時日本が江戸時代で鎖国体制である国状からみて驚くべきことである。

今日、日本のカメラは日本の輸出産業のprestige・アイテムとして世界市場の隅々にまで行き渡り、宇宙開発にまで使用されている。カメラが日本を代表する国際商品であることは、誰しも異論のないところである。

1965年旧ソ連のミコヤン副首相が「日本はカメラとトランジスター・ラジオの分野で世界を征服した。これはカメラ帝国主義の出現だ」と言ったが、その後も幾多の試練を経ながらもますます国際化し巨大化していることは事実だ。

1954年には日本のカメラ生産台数は100万台にも満たず、輸出は在日米軍向けを含めてもわずか15万台程度に過ぎなかった。それがなぜ現在のような輝かしい地位を占めることが出来たのだろうか。「日本人は手先が器用だ。カメラは日本に適した産業だ。日本は労働力が豊富で賃金も総体的に安い」等々。これらの理由がすべて当たっていないわけではないし、単にこれらの理由だけではない。カメラを作り出すための理論的、技術的基礎や基礎的工業力、必要な

労働力がなければ日本のカメラ産業の今日の姿はなかっただろう。

第二次世界大戦中、カメラメーカーは高度の技術を使用し光学兵器を生産していたことにより、戦後のカメラ生産にこの技術がいかされ、今日のカメラ産業の隆盛につながたことも事実である。しかしその理由だけでは輸出産業としての日本カメラ産業の今日の発展を説明しきれない。

技術、機械及び工場が優秀な日本のカメラを生み出した背景には、日本のカメラ産業発展のために一生懸命努力し、成果を具体的に築き上げていった多くの人々が存在した。とりわけ輸出産業としての国際的評価を勝ちとる変遷の過程では国際舞台での先駆者的役割を果たし、また技術水準の向上や輸出検査業務に陰の力となった多くの人々の努力の積み重ねがあったことに注目しなければならない。

本稿では日本のカメラ産業についてカメラの渡来から戦前に至る歴史を検証し、第二次世界大戦後再建された1945年から1965年までの20年間における輸出及び輸出マーケティングの発展について述べる。この論文の目的はマーケティングの観点からカメラ産業の輸出発展の各段階におけるカメラメーカーのマーケティング活動の特徴を明白にすることにある。さらに世界最大のカメラ消費国である米国市場において、世界最強の輸出国ドイツを相手に競争し、日本がいかに輸出市場を拡大し、輸出国として世界一の地位を築いていったかを論述する。

II 戦前のカメラ産業

日本のカメラ産業が戦後輸出に成功した誘因の基礎はすでに戦前にその萌芽をみることができる。以下戦前の状況を述べていく。

第二次世界大戦後の日本カメラ産業の隆盛は実にめざましいものがあり、特に民需用カメラの隆盛は第二次世界大戦後の十数年間に築き上げられた。戦前には日本のカメラは国際舞台では存在価値があまりなかった。しかし戦後の隆盛は明治以前からの日本のカメラ産業の歴史の上に存在していることも見逃せ

ない事実である。以下詳しく述べていく。

(1) 明治以前：日本へのカメラ伝来

日本へ初めてカメラがオランダ船により渡来したのは1840年で、タゲレオタイプであった。世界で最初にカメラが作られてからわずか1年後であるのは、驚くべき事実である。翌1849年には薩摩藩主島津齐彬が水戸の藩主徳川齐昭にこのカメラについて手紙を送付していることから、日本はすでに写真術の研究を始めていたことがわかる。明治維新（1868年）より20年前、幕末世情騒然とした時期であったが、長崎を通じて西洋文明が日本へ活発に流入し始めた時代であり、当時の先駆者と言われた人々は西欧の科学技術の吸収に大きな関心をもっていた。写真術が容易に受け入れられたのもこの素地があたからであると考えられる。当然写真機は非常に高価であり、藩主クラスか富豪しか手に入れることができず、一般の民間人が写真を学ぶことは不可能だった。

文久二年（1862年）上野彦馬が長崎に、下岡蓮枝が横浜に日本で初めて写真館を開設した。その後主要都市に写真館が開設され、日本人の写真師が誕生した。

明治中期1890年代になって乾板が出現するまで写真術はすべて湿板であり、露出時間は晴天で速くても6～7秒、曇りでは40～50秒とかなりの秒数を必要としたけれども、写真館だけでなく報道関係でも使用され、1869年（明治2年）の函館戦争、1872年（明治5年）の東京・横浜間の鉄道開通式、1877年（明治10年）の西南戦争の写真が現存している。

写真術が日本に初めて伝来してから明治維新までの約20年間ではタゲレオタイプによる銀板写真機、タルボット法の紙蔭画写真機、アーチャーの発明した湿板写真機の3系統のカメラに分類できる。銀板写真は1854年（安政4年）に高木四郎によって撮影された島津齐彬公のもの（8×11 cm）及び当時日本に居住していた外国人によって撮影されたものが現存し、紙蔭画写真は島津齐彬自身が撮影したといわれる鹿児島城等の写真が現存しているが当時の日本では

普及しなかった。主に使用されたのは1857年（安政4年）頃渡来した湿板写真であった。

湿板写真機は、長四角の木箱の前面にレンズを取り付ける形式と、暗箱に蛇腹系を使用し組み立てる形式の2種類があり、長期間にわたりカメラの原形となった。当時カメラの感光材料薬品類は輸入に頼っていたが、木製暗箱や取枠などは日本の指し物師により徐々に製作された¹⁾。

(2) 明治、大正時代の日本カメラ事情

1868年（明治維新）から1884年（明治17年）頃までは湿板写真機の時代であり、一部国産暗箱を使用するものがあったが、写真器材はほとんど輸入に依存していた。日本人による写真材料専門店としては1871年（明治4年）東京日本橋に開業した浅沼商店、1873年（明治6年）東京麹町に創業して翌年日本橋本町に移転した小西本店が二大先駆者としてあげられる。彼らはその後日本写真産業の発達に大きな役割を果たしている。

1885年（明治18年）頃以降、乾板が出現すると携帯に便利な手提げ暗箱への需要が高まり、ファインダーやシャッターを備えたカメラが誕生した。更に1890年（明治23年）には、イーストマン社製のロールフィルムを使用した [No. 1. Kodak Camera] が浅沼商店によって輸入され、ロールフィルムの出現が日本で知られるようになった。ロールフィルムが日本で本格的に使用され始めたのは1901年（明治34年）以降である。

1903年（明治36年）小西本店がアマチュア用の国産手提げ暗箱第一号というべき [チェリー手提げ暗箱]（名刺判5.4×8.3 cm）を、翌年には同じ名称の手札板を発売した。これらは乾板使用のボックスカメラで簡易低廉なアマチュア向けカメラである。その後日露戦争による好景気に支えられてアマチュアのカメラ熱が勃興し、蛇腹式を加えて数々の手提げ暗箱が造られた。ただし初期の手提げ暗箱は欧米製品の模倣が大部分であった。

1) 「日本カメラ工業史—日本写真機工業会30年の歩み」6ページ。

1909年（明治42年）に小西本店は「パール手提げ暗函」（8.3×10.84 cm）を発表した。これは乾板ロールフィルム兼用機として最初のものである。明治の末期頃になると海外の大勢はロールフィルムカメラに移行し、小型カメラの流行の兆しが見えてきた。その背景には化学産業技術の展開による機械生産・コストダウンの動きがあったが、日本のカメラ産業はまだその域に達していなかった。

明治期を通観すると、一方に営業写真館の開設が相つぎ、他方では後期に始まるアマチュア写真熱の勃興が見られ、カメラ生産の面からはボディは国産化が進んだものの、レンズ、シャッターはすべて海外からの輸入に依存し、主なカメラメーカーとしては小西本店一社で、しかも手工業の規模であった。

大正時代は日本のカメラの黎明期といえる。1914年（大正3年）にはじまった第一次世界大戦によって、ドイツだけでなく西欧諸国からの輸入が困難になったことから、まず化学薬品の国産化が国策として奨励された。写真業界でもカメラ、レンズ、現像薬品の西欧からの輸入が途絶し、米国からの輸入で間に合わせた。しかしこの時期、日本の写真工業、光学工業の自主生産を促し、大戦中の好景気がカメラの需要を高めたこともあって、写真関係企業の設立が相次いだ。

1919年（大正8年）小西本店は各所に散在していた協力工場を東京淀橋の六桜社に集中し、感光材料、カメラ、各種写真用製造の総合工場として整備を始めた。1917年（大正6年）には光学兵器の製造を主体にした日本光学機械が、1919年（大正8年）にはメガネレンズと映写用レンズ製作の旭工学、顕微鏡を生産する高千穂製作所（現オリンパス）、写真印画紙を生産するオリエンタル写真工業が設立された。

大正時代のカメラは国産カメラでは、乾板用ハンドカメラ（三脚を使用せず手持ちで撮れるカメラ）が全盛期を迎え、数多くの機種が小西六本店から発売された。大正末期になるとロールフィルム専用のハンドカメラ（「パール2号」大正12年）も発表された。ロールフィルムは乾板に比べ、軽く携帯に便利、破

損しにくい、連続撮影に便利などの多くの利点があるが、画質面で若干劣り、価格が高く、仕上げ処理が厄介で、一枚写してすぐ結果が見られない等の欠点があり、特に値段が高い点で日本では普及が遅れていた。しかしこのフィルムの使用を促進したのは、1914年（大正3年）頃から輸入されはじめたイーストマンコダック社の「ベストポケットコダック」であった。このカメラは価格が手頃に携帯に便利ということで好評を博した。これに影響を受け、大正14年小西六本店が、「ベストポケットコダック」とコンテッサ・ネッテル社の「ピコレット」の長所を取り入れたベスト判フィルム使用の全金属製「パーレット」を発表してその後改良を重ね戦前のベストセラー機となった。

大正末期、第一次世界大戦後ドイツ製カメラが日本市場に殺到した。当時ドイツのレンズとカメラは世界最高と評価され、日本のカメラ店にはドイツの一流メーカー製品がずらりと並んだ²⁾。

(3) 昭和初期～第二世界大戦終戦

昭和初期の日本経済は1929年（昭和4年）の世界恐慌の波に巻き込まれ、激しい不況に陥ったが、やがて1931年（昭和6年）の満州事変の勃発による軍需景気によって脱出、カメラの需要も増大した。昭和初期の国産カメラは、乾板又は乾板・ロールフィルム兼用のハンドカメラが主流であり、それまでの手札型（8.3×10.8 cm）はネガサイズが多かったが、大名刺判（6.5×9.0 cm）に移行していた。ロールフィルム機では、ベスト判（4.2×6.5 cm）のパーレットが好評を得ていた。この時期に、一般カメラ熱を助長した俗に「円カメラ」（一円で買えるカメラ）といわれた初心者用カメラが流行した。

ドイツでは第一次世界大戦後カメラ産業は好況を続けたが、大正末期にカメラメーカーが乱立して、生産過剰となり過当競争に陥った結果5社が合同した。1926年カール・ツァイスの提唱により、イカ、コンテッサ、ネッテル、ゲルツ、エネルマンの有名な5社が合同してツァイス・イコン社が設立された。彼らは

2) 『日本カメラ工業史—日本写真機工業会30年の歩み』6～8ページ。

過当競争をやめ、技術を結集した結果ロールフィルムカメラ「イコンタ」を発表した。ドイツが新技術を使った高性能のカメラを発表したのでこれに刺激されて海外メーカーは次々と二眼レフを発表した。その当時日本はドイツからのカメラ輸入量は米国に次いで2位であった。

このように昭和初期(1926年～34年頃まで)は、乾板使用カメラ、ロールフィルムカメラが入り乱れて壮観を呈したが、いずれにしてもカメラの小型化、商品化への傾向が大きいくかがわれ、これがまたカメラの大衆化を促すものであった。

日本政府の光学兵器国産化の要請により、各日本メーカーは研究を進め、カメラの重要部品の国産化にとりくみ、日本独自のカメラの誕生を促した。国産レンズの開発は、光学兵器国産化の要請もあって日本光学工業、小西六本店〔(1925年(大正10年)小西本店を改組設立)の製造部門である六桜社、オリエンタル写真工業、高千穂製作所、東京光学機械、モルタ合資会社、富岡光学研究所、旭光学合資会社、井上光学などで研究が進められた。

国産レンズ、シャッターは、1931年(昭和6年)日独写真機商店が改組されたモルタ合資会社(現ミノルタ)が2枚バネ式の0番シャッター、リデックス(T. B. I. 1/2, 1/3, 1/5, 1/10, 1/25, 1/50, 1/100, 1/200 秒)の製造に成功し、小西六本店も1932年(昭和7年)には自社製シャッターを同社のカメラに取り付けるようになった。翌年になると、精工舎がバリオ型0番のマグナシャッターを開発、1935年(昭和10年)にはドイツ製のコンパーそっくりのセイコーシャッターの生産を開始した³⁾。

この模倣から始めるカメラ製造は、こうして次第に輸入品の水準に迫っていき、ドイツ製との価格差もあり、日本製カメラの国内販売は急速に伸びた。第二次世界大戦が勃発し、カメラメーカーも軍需産業へ転換し、双眼鏡、潜望鏡など光学兵器のみの製造に限られ、新製品製造はおこなわれず、国内市場には中古品のみがあつかわれた。しかしこの軍事技術により、戦後の急速なカメラの

3) 『日本カメラ工業史—日本写真機工業会30年の歩み』8～9ページ。

技術発展の基礎が作られたのは疑いのないことである。

戦前の日本のカメラ産業の特徴

1. 他の先進国に比べ産業として発展するのがおくれた。
2. 日本は世界で二番目のカメラ輸入国であった。
3. 第一次世界大戦が日本のカメラ産業国産化のターニングポイントであった。
4. 昭和初期になって一般の人がカメラを買うようになりカメラ産業の国内市場が広がった。
5. 戦前は日本のカメラは輸出産業になるまでには発展していなかった。
当然輸出マーケティング活動は全然なかった。

III 輸出産業として再建されたカメラ産業

戦前の日本はカメラ輸入国であった。戦後日本のカメラ産業の隆盛はめざましいもので、戦後わずかの間に築き上げられたものである。輸出に関しては戦前においてはあまり見るべきものがなかった。一般的に戦前高級カメラはドイツ製品であり、日本カメラ業界は輸入組み立てが主体であった。日本製カメラが戦後短期間のうちに急激に進歩し、国際市場に進出できるようになったのは戦時中光学兵器の開発経験によるところが大きい。戦時中光学兵器の製造によって鍛えられた精密工業の技術を、戦後平和産業に生かして光学機械生産に当たったため、ついに世界を驚嘆させる光学機械であるカメラを海外に輸出するに至った。終戦による光学関係技術者の輩出は中小カメラメーカーの乱立をもたらしした。

第二次世界大戦後1952年当時のカメラメーカーを規模別に見ていくと、光学器械器具及びレンズ製造業では490社あるなかで7社をのぞいた483の企業が200人以下で、さらに143社は3人以下の零細規模であることがわかる。このことはカメラの製造工程の特殊性（部品が多く、組立作業も多くの手がい

第1表 光学機械関係工場、規模別構成

	従業員数	事業所数	従業者数	製造品出荷額 (単位：千円)
光学機械器具およびレンズ製造業	4 ～ 9人	144	914	306,817
	10 ～ 19	116	1,545	682,254
	20 ～ 29	30	693	292,445
	30 ～ 49	30	1,147	482,017
	50 ～ 99	12	788	348,407
	100 ～ 199	7	1,083	509,887
	200 ～ 499	7	4,108	2,881,077
	500 ～ 999	0	0	0
	1,000人以上	1	X	X
	合 計	347	10,228	5,002,994
	3人以下のもの	143	342	190,578
写真および映画用機械器具製造業	4 ～ 9人	106	684	225,513
	10 ～ 19	73	975	440,422
	20 ～ 29	34	822	443,182
	30 ～ 49	23	890	449,307
	50 ～ 99	18	1,258	941,443
	100 ～ 199	15	2,128	1,759,229
	200 ～ 499	15	4,927	4,671,749
	500 ～ 999	2	2,825	2,745,824
	1,000人以上	1	X	X
	合 計	287	14,509	11,676,669
	3人以下	96	228	50,703

出所：1953年【工業統計】

る)によるものである。この当時、カメラメーカーは技術革新による専門的部品のマシプロとアSEMBル方式などが導入されておらず、かなりの細かい手作業が不可欠であったので、中小規模のカメラメーカーの存在が非常に重要であり、戦後のカメラ産業の輸出の発展を下からささえ、発展の1つの原動力になった。しかもカメラ・ブームと国内生産を刺激した。(表1)

更に1953年のカメラ全生産の95%を占める22社の調査によって、部品、外注別でカメラの製造工程をみていくと、素材を購入しすべての工程を自家工場で

第2表 部品別、外注度別会社数

部 品 外注依存度	レンズ			シャッター			ボ デ ー								
	硝子生地	硝子加工	その他	シャッターケース	ギヤ	ネジ	その他	ダイカスト	プレス	機械加工	ネジビス	機械加工他	塗装	鍍金	ファイナール
0～1%以下	3	4	5	4	2	4	5	1	3	5	1	4	7	3	5
1～10%		3				1	1		2		3	1		2	3
11～20	1	2	2	1	2				2	5			2	1	
21～30		3							1						
31～40							1			2					
41～50			2	1	1	1	2		2		2	3		1	2
51～60		2		2	1			1				2			1
61～70					3					3					
71～80										1	1	1	1	1	
81～90						1	1		2	2	2	2			
91～100	14	6	6	10	10	11	7	17	7		9	1	8	10	6

出所：産業合理化審議会

こなすメーカーはない。部品の数が非常に多く外注、下請けに依存せざるをえない。企業関連は複雑であった。外注との関係は生産量および形式、仕様の変化によって一定はしていないが、カメラメーカーは製造工程のかかなりの部分で外注、下請けに頼っていた⁴⁾。したがって戦後日本のカメラ産業の復興及び発展のためには、多くの小規模、零細規模のカメラメーカーの存在は必要不可欠であった。(表2)

日本のカメラメーカーは輸出市場で安易に成功したわけではなく、政府、組合、カメラメーカーが一体となって目標達成に全力をあげたからである。特に輸出が開始当初は多くの困難をかかえ、各カメラメーカーの計画は政府の輸出促進計画目標達成に程遠かった。さらに輸出成功のモデルとして日本のカメラメーカーを考察すると、奇跡的な輸出市場での発展を単純な要因で分析するこ

4) 『カメラ製造業の実態分析』31～36ページ。

とはできない。ある見解では日本政府が企業を指導して、さらにカメラメーカーに対して多額の補助金を与えたこと、あるいは工場労働者の低賃金と労働者のモラルの良さをこの要因にあげている。さらに日本が貿易障壁で海外からの競争相手を日本市場から締め出していることや国内で高価格を不当に維持し利益を稼ぎだし、その余剰金を輸出に振り向け海外の競争相手を圧倒していることを要因として上げる学者もいる。日本人は海外の製品を模倣し盗作する才能があり、欧米が開発した商品を改良し欧米のオリジナル商品よりも機能的に優れた製品を作り上げることが要因として一般的に言われ、日本の奇跡的な発展の説明がなされている。

しかし1945年～65年のカメラの輸出市場での成功は、上記の要因だけでは十分には解明されない。さらに分析をしていく為に、この20年間を(A)輸出市場への参入以前と(B)輸出市場参入後の輸出マーケティング・ミックスとに大きく二分し、(A)と(B)とをさらに細かく論述していく。

A. 輸出市場への参入以前の活動

第二次世界大戦後の国内市場でのミクロ、マクロ環境の発展は日本カメラ産業の基礎を固め、1951年以降の輸出市場参入への大きな助力になった。以下に日本カメラ産業の輸出市場への参入の準備段階である1945年から1953年までについて考察していく。

(1) 一般的国内状況

戦後のカメラ生産は初期においてはC・P・O(米軍中央購買局、後のJ・C・E)の買い付けによって漸増しその後朝鮮戦争を契機として、景気の好調によって国内販売力の伸張はいちじるしく、ついに爆発的なまでの増加を示すに至った。光学器械の中で手提げカメラの生産増加はけたはずれに著しく、1952年にはついに戦前の最高を上回り、しかもその後の増加傾向は直線的な上昇を見せ、1955年度には100万個を突破するに至った。戦後の最高生産は1952年に戦前最高であった1941年の約10倍に達した。戦前のカメラメーカーは10数社に

過ぎず生産量もその最高時（1939年～41年）において年間約15万台に過ぎなかった。戦後のカメラ生産は量的にいっても、近代化されたその内容から言っても特別な発展をとげた。戦後初期における需要は進駐軍関係者によるもので戦時中の貯蔵資材を使用してC・P・O向けに生産するメーカーがある反面、戦前のカメラを購入し、修理改装をおこなって販売する個人的な企業が数多く存在した。これら個人企業は品不足の中で高収入を納め、その後完全なメーカーになるものが多かった。当時においては需要が旺盛にもかかわらず国内市場では購買力が少なかったので安い中古品あるいは中小メーカーの粗悪品が売れ、一流メーカーの新製品が売れないという奇妙な現象を示した。当時の状況は全くの混乱期であり、C・P・O向けの生産では消費者からの情報が得られなかったもので、どの機種を生産すべきかも不明の状態、その後の隆盛は思いもよらないことだった。

「写真機生産の様相」—国民経済研究協会編『写真機生産の様相』の1947年の記事には、次のようなカメラ産業の実態が述べられている。

「現在の需要を考察すると国産写真機の市価は10割課税を加算してセミパール（小西六製）級で3,500円内外、キャノンカメラ級で13,000円内外とならざるを得ないありさまであるから……国内の市場を失っていると見るべきである。従って現在および近い将来の写真機工業は輸出と、課税のない進駐軍関係者の需要とを目標とする産業へ性格が変わっていくと考えられる。……多数の国産写真機の中、輸出向けとしていずれがよいかということとは現在では全く未知のようである。即ち販売業者の話を総合すると国内で進駐軍関係者によく売れるのはキャノンであるのに反し進駐軍将兵が提行して来たものは画括6×6cm級の大型のものも多く見受ける状態である。そして昭和22年第二四半期にGHQから輸入許可されたものは画括6×6cmが300個、4.5×6cmが3,600個、2.4×3.6cm級が310個、その他2,410個という状態で必ずしも画括2.4×3.6cm級の小型写真機の需要が多いということとはできず、また距離計その他諸装置付きの高級写真機だ

けが輸出品として絶対的だということもできないようである。』⁵⁾

(2) 日本のカメラ輸出に対するGHQと政府の方針

第二次世界大戦直後日本製カメラは米国からの食料輸入の見返り物資として進駐軍の納入を義務づけられた。一般用は出回らなかった。1948年GHQ指令でカメラ産業は次のように規制された。

- a. 輸出用だけの生産許可
- b. 国内向けは特需に限って許可
- c. メーカーに割り当てられ輸出及び国内特需がメーカーの生産能力あるいは生産予定量に達しない場合はそれに見合うように生産を縮小すること。

このように終戦直後のカメラ工業は輸出、特需（米国進駐軍向け）の産業として再出発した。その後間もなく国内販売も許可され自由販売が復活して業界は活況を呈し始めた。輸出重点の政府方針は継続され、資材の割り当てを輸出実績に照らして決められ、各社とも輸出に力を入れた。1949年1月には輸出品取締法の施行規則が公布され、写真機、映写機等の輸出機械器具19品目の国営検査が行われることになった。同年為替レートが1ドル360円に単一化され資材の割り当て、貿易金融についての優遇処置がとられた。1952年と1953年の国内不況により、政府はカメラ産業を伸ばす重要性を痛感し、重要輸出産業に指定した。それ以降日本は戦前のカメラの輸入国から輸出国へと発展し、世界を制覇するカメラ工業国へと変革していった。

(3) 国内ブームと輸出への第一歩

戦後のカメラ産業が輸出向け産業として再出発してからしばらくの間は、新しく生産されたカメラのほとんどが輸出または特需に向けられ、国内市場には在庫品、中古品のほか例外的に少量の新品が供給されるにとどまり、あとは進駐軍からの横流れ品が販売される程度であったが、1949年になると自由販売への移行とともに新品カメラが数多く国内市場へと出回ってくる。しかし同年いわゆるドッジラインの実施により国内では有効需要が減少し、海外市況の不振に

5) 『カメラ製造業の実態分析』11ページ。

よる輸出の停滞などで産業部門は過剰生産恐慌の兆候が出始めていた。写真業界もこの影響を受け、感光材料の値崩れ、カメラの輸出不振が問題化しつつあった。

1950年に勃発した朝鮮戦争は日本経済を活性化し、カメラ産業も例外ではなかった。朝鮮動乱によるカメラ産業への直接的な効果は国連軍大部隊の日本及び朝鮮への駐留によるカメラ需要であり、次には国内景気の盛り上がりによる内需の増大である。当時日本のカメラ業界を賑わした話題の一つに理研工学工業（現リコー）による二眼レフがある。他の機種が2万円以上であったのに、このカメラは本体が5,800円、ケースが1,500円という廉価で、しかもよく写るということで好評を博し、プレミアが付いて売られるというブームを起こした。その後1951年、'52年と二眼レフの新製品が続々と発売され、一流メーカーの製品のみならず、いわゆる四畳半メーカーによる粗悪品が生まれ、ある時期にはブランド名の頭文字がアルファベットのAからZまで二眼レフだけで揃うと言われる程であった。当時は二眼レフだけでなくセミ判、6×6判のスプリングカメラ、16ミリカメラの分野でも数多くの新機種が現れ、カメラブームを現出した。

国内のカメラ需要は堅調を維持し1953年には二眼レフ、スプリングカメラが中心に活躍した。1952年には新しい時代のカメラの誕生をみた。旭光学の「アサヒフレックスⅠ」で、国産は初の35ミリ一眼レフの登場である。その後日本カメラ業界が一眼レフを中心に飛躍をとげついに世界市場を制覇した。この1号機の誕生が日本カメラ史に歴史的な一頁を飾った瞬間である。

B. 輸出マーケティング・ミックスとカメラ産業

輸出市場で日本のカメラメーカーの成功したもう一つの要因は、マーケティングの4P活動〔製品、価格、チャネル、プロモーション〕をうまく統合したことである。輸出市場浸透の初期の段階では最終顧客にたいして、市場占拠価格戦略、流通の各段階では高マージン戦略を推し進めた。1951年頃米国市場で

は、依然として日本製カメラにたいして安物のイメージがあり、米国ディストリビューターは日本製カメラを取り扱おうとせず、日本カメラメーカーはまずこの問題を克服しなければならなかった。

日本カメラメーカーは、日本市場でも成長し海外市場の経験を積むにしたがって、海外市場での競争する手段も変化してきた。市場に出来るだけ広い範囲に販売するため、輸出チャネル面では最初の市場目標、ディストリビューターの選択、現地販売組織戦略で徐々に米国市場での流通範囲を拡大していった。それらの戦略のベースに消費者へのサービスを最優先させることが、競争相手に勝利する最大の要因であった。以下にさらに詳しく述べていく。

(1) 輸出市場の一般的状況

朝鮮動乱は勃発後一年にして停戦会談が開かれ、1953年に歴史的な休戦協定で終わった。協定欧米諸国の軍拡景気も下火になり日本カメラの輸出も減少気味になった。1951年から1953年のカメラブームの中で4畳半メーカーと呼ばれる零細企業が乱立したけれども、この不況で次第に倒産する企業の数が多くなった。激しい競争で近代設備と高度の技術を持った大手の企業が強みを発揮して来た。同年カメラ産業は政府から輸出重要産業に指定された。1954年に光学機械工業会から写真機部会が独立し日本写真機工業会が設立された。この工業会は輸出振興を主な目的としてカメラ業界の体質改善を進め、カメラショー、フォトキナなどでPR活動をおこなった。

日本写真機検査協会も発足し、1954年8月から輸出カメラ全部について検査が開始された。検査協会の発足は、海外からも歓迎の目をもってむかえられたが、米国を中心にその発足をPRするため、ポピュラー、フォトグラフィー誌には、検査協会発足の大きかりな広告が掲載された。この頃から日本のカメラの広告が、米国主要輸入業者10数社による共同広告と日本カメラメーカーの特集記事がポピュラー、フォトグラフィー誌、USカメラ誌などに相次いで掲載され、日本カメラメーカーの米国への進出に大きな役割を果たした。

翌年から検査台数は一カ月で2万6千個にたったけれども、その半数がJ

第3表

年度	輸出検査個数	JCE向け
1955	256,000	66%
1956	442,000	10%

資料:『世界のカメラ』93ページ

C E (旧C P O, ジャパン・セントラル・エクスチェンジ) 向けであった。1956年には日本のカメラ産業は特需産業から輸出産業へと急速に発展した。輸出検査量を見ると、輸出量が急増しただけでなくJCE向けが激減し輸出向けが増加したことが明らかである⁶⁾。(表3)

この輸出量の急増の要因の一つは、映画用撮影レンズが検査品目に入ったことである。1956年には全検査数個数の半分を占めたことは8ミリ関係の上昇を示している。日本で検査済みのカメラが輸送中の振動で故障する事故が多かったので、1957年4月からは振動試験を加えた。検査手数料はFOB価格の9/1000であったけれど、検査数増加にともなう収入をカメラ業界に還元することになり、同年に4.5/1000に引き下げられた⁷⁾。

CPO向け販売が好成績で日本製カメラはいち早く米国の消費者に親しまれるようになった。当時日本は米国の占領下であり、日本の輸出に対してGHQも協力的であった。日本カメラが米国市場に参入できたもう一つの要因に米国の輸入業者や販売業者の大半がユダヤ人であったことがあげられる。ドイツによる第二次世界大戦でのユダヤ人虐待があり、彼らはドイツに対する本能的反感を抱いており、ドイツ製カメラに対抗して進出し始めた日本製カメラを好意的に輸入したと言われている。これらの理由で、日本製カメラの最初の輸出先は米国市場であった。

1952年米国市場での輸入カメラのわずか8%が日本製であり、東西ドイツの十分の一にすぎなかった。当時米国での日本製高級カメラはライフ、ポピュ

6) 『世界の日本カメラ』46～47ページ。

7) 『世界の日本カメラ』93～94ページ。

ラフोटグラフ等の各紙に紹介されたけれども米国市場での日本のシェアはまだまだ小さかった。米国におけるドイツ製品と日本製品の当時の価格競争力を見ると

コンタックスF1.5=417ドル, ライカF2.8=348ドル,

ニコンF1.4=380ドル, キヤノンF1.8=284ドル

と日本製品の方が1〜2割安く十分対抗できる力をもっていたが、米国内における販売網が確立されていなかったのも、品質と価格面では勝っていてもドイツ製品に販売面では負けていた。

しかし日本のカメラメーカーは米国内での宣伝、市場調査、サービス業務等はほとんど盲目状態であった。一方競争相手のドイツは有力メーカーの大半がすでにニューヨーク等に自社のサービスセンターを設けて万全を機していた。日本は有力メーカー（キャノン、日本光学、ミノルタ）の3社のみが現地に人を派遣していたけれども、市場との実際の接触はほとんど外国商社にまかされていた。日本の輸出製品に対する米国でのアフターケア体制はほとんど出来ていなかった。故障した日本製カメラはニューヨーク・トレードセンターだけでなく日本大使館にまで持ち込まれた。日本製品が米国市場に氾濫し始めていたけれども、日本製品の修理部品どころか修理マニュアルさえ用意されていなかった。日本の輸出メーカーの多くが中小規模で、このアフターケアの問題を解決するだけの力がともなわなかった。そこで1955年に通産省大臣に要請し予算の許可を得て、ジェトロ（日本貿易振興会—JETRO）はニューヨーク・トレードセンターに日本のカメラ・サービス部門を設置した。この目的は日本製カメラの展示、紹介、宣伝ないし商取引の斡旋を推進するとともに、修理のアフターサービス活動を完璧に実施し、日本製カメラの認識を高め、カメラ輸出の振興をはかることであった。ニューヨーク・センターの開設と活動の詳細は次に述べる。

(2) ニューヨーク・センターの開設と活動

ニューヨークに設立された日本カメラ・センターの主要な目的は日本製カメ

ラを米国に紹介し、輸出を促進するためであった。写真機工業会は日本貿易振興会（ジェトロ）と協議して、このサービスセンターを設置する構想を打ち出した。

このセンターの設立資金源はバナナと競輪だった。当時政府は国営の競輪やバナナ貿易の収益金を重要輸出産業へ助成のために配分していた。この資金を獲得するほどカメラ輸出の重要性は日本政府に認められていたけれども、このセンターの船出は決して容易な形で達成されたわけではなく、苦勞の連続であった。ニューヨーク・トレードセンターの会議室に開設されたカメラ・センターの最初の業務は、ジェトロ側との打ち合わせ、すでに現地に進出していた2～3のカメラメーカーや日本商社担当者との会談、技術サービスの方針と体制確立、広告やPR代理店との契約問題、現地の市場調査、カメラショーの準備等である。カメラセンターはゼロからの出発だったので全員が毎日12時間～14時間働き、カメラ業界の輸出促進のため努力した。最初カメラセンターはジェトロの一部門として位置付けられていたけれども、実質的にはジェトロと併行した独立機関としてカメラ業界のために運営された。

そのまで商売敵であった日本のカメラメーカー各社は米国市場への参入において団結が必要であると察知し、カメラセンターの運営の基本機関として二つのコミティーを設立した。一つはオペレーションコミティー、もう一つはPRコミティーで、ジェトロや日本領事館、現地日本カメラの代理店代表者をほとんど集めて構成され、早速カメラショーの準備やセンターとしてのテクニカルサービスのやり方が討議された。オペレーションコミティーの議長は日本人、PRコミティーの議長は日本光学のディストリビューターをしていた米国人に決定された。広告業務は米国人に、PR業務も米国の会社（ケリーネルソン社）に依頼し、技術サービスは米国の修理業者を刺激するので、修理部品の確保と、各カメラについてのリペアマニュアルを備えることを決定した。これらの決定には十分現地の情勢が考慮され既に米国に駐在の日本カメラ関係者の意見が反映された。センターの開設後、ニューヨークのカメラ店への調査が次の

ように述べられている。

「百聞は一見に……と、小秋元氏は菅原氏をさそって、着任後、日ならずしてニューヨークの小売店調査に飛び出していった。

ドイツ製のライカ、コンタックス、ローライ等がわがもの顔に幅をきかせている有名店頭から、丹念に日本製品を探し、その表示価格をメモしていく。ウイロビー、グランド・セントラルといった有名店にも、ニコンをはじめ、理研やミノルタのカメラがところどころ並んでおり、マイクロという玩具カメラもあちらこちらで見受けられた。

思わぬ安売り店にぶつかって、日本カメラの信用のために冷や汗を流したり、スピラートン、インターステーツ・フォトといった業者が扱っていたアウトサイダーものの安かろう悪かろうにも、神経をとがらせた。カメラ店頭でじっくり眺めて、手帳に書き込んでいると、店員が“買うのか”と質問する。“見てただけだ”と答えると、日本のメーカーが、ドイツ製品をマネするため、スケッチに似たものとも受けとって、不機嫌な扱いをされることも多い。と当時のことを菅原氏は語っている。⁸⁾ この市場調査が、日本のカメラメーカーに流され、米国市場への輸出に活用された。

輸出市場で日本のカメラ産業の足がかりはニューヨーク・センターの活動により早期の成功をみた。その一例として「世界の日本カメラ」によると、第二回カメラショーは大成功し、15日間に3万6千人の入場者を集めた。第一回の8千人に比べ5倍近い飛躍であった。この成功は米国人に日本製カメラを紹介するのに非常に有利であった。1956年までに現地駐在員をおいていたのは日本光学と千代田光学だったがキャノンカメラがニューヨーク支店開設にのり出した。今までは米国における輸入販売はジャーデン・マジソンにまかせていたが、今後は直接実施に切り換えるためだった。もう一つの目的は市場調査であり、米国に派遣された6人は米国各地で努力した。当時は八州光学（現京セラ）や成光電機（のちセコニックと改称）等を米国市場にのりだした。

8) 「世界の日本カメラ」10ページ。

1956年シカゴでディーラーとディストリビューターの主催のショーが行われ、そこで日本製カメラはドイツ製品と同じくらいの人気を集めた。6,000名以上のディーラー、ディストリビューターと2,000名のコンシューマーが参加し、日本からはニコン、キャノン、コニカ、リコー、ミノルタが独自のブースを持った。その結果は人気をとっただけでなく勉強になった。例えば当時の日本カメラはブランドを外せば区別がつかないほど、外見が似ており個性的でなかったのもっと独創的なものを造って行かねばならないと実感した。米国内にまだエージェントがない企業の製品に対するアフターサービス等が論点であった。当時米国駐在の日本領事はカメラが日本の輸出産業の花形となる夢を語った。米国への輸出は一社で百万ドル輸出するのがやっとの状態であり、日本のカメラを知ってもらうために羽織り、ハカマでPRする事もあった。

ニューヨーク・センターの本来の目的は市場調査であったが、修理サービスが中心になってしまった。組合に加入していない中小メーカーの粗悪品をセンター宛のギャランティー・カードを付けて輸出していたので故障品が沢山持ち込まれ、職員はその修理に追われた。しかしこのことが日本カメラの信用をえた一つの大きな利点になった。

1956年ニューヨーク市で第10回のナショナル・フォトグラフィック・ショーが開催され、ドイツやスイスのエージェントも加え、150社が参加したが、日本カメラは人気の中心だった。このショーは日本のニューヨーク・カメラセンターの企画だったので、入場者にこのセンターの存在を認識させる最も効果的なPR活動になった。

日本カメラセンターは輸出に大いに貢献したが、一方多くの問題も抱えていた。目的は市場調査であるはずなのに、斡旋業務をおこなっているのは間違いであると言う意見がでてきた。中小企業からは業者の割り当て金が高すぎるという不満もあった。センターの業務自体は日本カメラの紹介と輸出拡大に大成功であった。センターに持ち込まれるカメラの中にはアウトサイダーの製品や、倒産したメーカーのカメラやフラッシュガンに対するクレームが特に多かった。

当時ニューヨークに修理所を持っていたニコン、キャノン、ミノルタ、ヤシカ等は各社の修理所に回したので問題はなかったけれども、旧型や倒産メーカーの製品で部品入手不可能のものもあった。もう一つの問題は日本製カメラを扱っている米国の小売商や卸売商が顧客から修理費を取り、無料でセンターに修理させた。日本メーカーの中にはセンターを商取引の場所や荷物の送り先に使用するものもいた。輸送中に故障したカメラまで駐在員が出張し調整するなど、センターの関係者は米国での日本カメラの発展のために非常な努力をかさねていた。

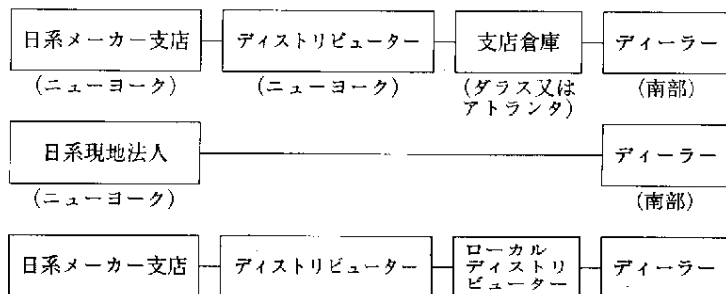
修理サービスと並んでセンターの日常業務を多忙にしたのは、多いときは1日60人を越す来訪者の質問への対応であった。彼らの質問は日本カメラの競争相手であるドイツ製カメラとの比較であった。ニコン、キャノンを手にとり、ドイツのライカ、コンタックスと機能的にどれだけの差異があり、高性能が期待出来るかという疑惑的な質問ならまだしも、二眼レフなどは最初からローレライの類似品を紹介してくれと、日本製カメラを全くのドイツ品の模倣的製品と見なしてくるものも相当見受けられた。このような困難な状況の中で日本カメラを米国で認識させる努力を重ねてきたことが、米国市場での輸出拡大の大きな要因であったと考える⁹⁾。

(3) 輸出市場におけるディストリビューション・システム

1960年初期カメラは、ほぼ電気製品と同様、米国市場においてのディストリビューション・システムをもっていた。日本のカメラメーカーはニューヨークの支店や現地法人を設け、ニューヨークのディストリビューターがダラスおよびアトランタの支店を通じディーラーにコンタクトするものと、ニューヨークのソール・ディストリビューターが南部のローカル・ディストリビューターに販売する場合、および日本側メーカーの現地法人が、ディーラーに直接販売するものとの3つの場合がある。どちらの場合もダラスやアトランタもしくは両市に支店、ウェアハウス、販売代理店を置くことはもちろんで、ヤシカの場合

9) 『世界の日本カメラ』17～21ページ。

第4表 カメラのディストリビューション・システム



出所：日本貿易振興会『海外市場』1963年11月

は両市に日本技術者を常置し、アフターサービス及びセールスプロモーションに当たっていた。(表4)

全般的にいて、南部では米国製カメラおよびドイツ製高級カメラの地盤が強く、日本製カメラの保有率は北部地区に比してかなり低く、日本側としてはPR不足が指摘されるところである。

また、カメラ所持層の間で中級カメラ以下のカメラの所持率が高いことも、ニューヨーク等の北部と異なり対照的で南部カメラ市場の特徴といえる。

日本製カメラの中ではチェーン・ストア（シアーズ・ローバック）のPB製品は別として、ヤシカのブランドの知名度が高く、ニューヨークのディストリビューターのエーレンライヒ社を経由するニコン、米国の製造業者ベル・アンド・ベスト社のチャネルを利用するキャノン社が、高級品市場でフランチャイズド・ディーラーを中心にディーラー網を作りしだいに販路を固めており、ミノルタ、オリンパス、リコー、アサヒ光学等のブランドが追っている。

米国市場で日本製品を取り扱う卸売・小売網を形成する現地人業者は、そのかなりの部分がユダヤ系米国人である。ディストリビューター段階の業者については90%以上であると見られている。ニコンの販売網となったエーレンライヒ社（エーレンライヒ・フォト・オブ・チカル・インダストリーズ社）の創設者であるジョセフ・エーレンライヒ（1973年没）も例外ではなかった。

戦後、日本カメラ製品の輸入が急速に伸びつつあった時代から、ユダヤ系の写真製品を扱うディストリビューターの活動が活発化し、日本製品の普及に大きな力となったことは、前述したが、中でもボンダー・アンド・ベスト社(PONDER & BEST)は、同社の独特なマーケティング手法により、低価販売戦略とあいまって米国消費者に圧倒的な人気を博した。販売したカメラ、交換レンズ、フラッシュ器具のほとんどが日本製OEM製品であった。日本カメラメーカー(オリンパス、マミヤ、ベトリ)の全米代理店も活躍した。

キャノンのOEM製品を1970年初期までディストリビューターとして販売していたベル・アンド・ハウエル社は、主に日本メーカーによるOEMを取り扱っていた。

現地ブランド製品の主なものは、シアーズ・ローバックのタワー・ブランドをつけたアイレスフレックス、アサハフレックス、ニッカ35などがあった。

1960年ごろのシアーズ・ローバックのカメラ総合カタログではニッカ、ニコン等のPB製品が取り扱われた。

日本のカメラメーカーのPBブランドは1952年当時国内では、非常に多く生まれたことを前述した。米国市場に輸出していたどの日本のカメラメーカーもPBブランドをもっていた。代表的なPBブランドをあげると、以下のとおりである。(1963年カメラセンター作成資料より)

Asahi Canon Elmo Fujinon Konica Mamiya Minolta Nikon Olympus 等の他にも十何種類かのPBブランドが存在したがその後半分以上消え去った。

日本カメラメーカーと取引していた米国内の業者団体が団結して、日本製カメラの対米輸出振興と取引改善を積極的の進める動きが表面化した。

1958年半ばに日本工学のディストリビューターであるエーレイヒ氏らを中心に、数十の業者が、APID(アソシエーション・オブ・フォトグラフィック・インポーターズ・アンド・ディストリビューターズINC)という機関を設け、ニューヨーク・カメラセンターの業務を支援する仕事を始めた¹⁰⁾。

10) 『海外市場 1963年11月』52～53ページ。

(4) 技術革新による製品の改良と多様化

戦前日本は米国に次ぐカメラ輸入国であった。日本人は特にカメラに興味をもち、国内需要が相当あったと考えられる。カメラは3つの部分、レンズ、シャッターとボディに分けられる。レンズは第一次世界大戦で輸入が困難になった。日本政府の要請により日本光学、小西六本店をはじめ多くのメーカーが研究を始め、1925年初めて日本でレンズを製造した。シャッターは最初ドイツ、スウェーデンからの輸入製品が主であった。シャッター1個当たり250～300ケにものぼる小さな部品が精密機械によって組み立てられ、複雑な工程で製造された。国産カメラはレンズの点では国際的に優れていたが、シャッターは立ち遅れていた。1950年代カメラの全部品は高級なもので600以上にのぼった。組立は旋盤加工、プレス加工などによって処理された。カメラボディはダイカストが多く、仕上げ、鍍金、塗装、巻き取り及び巻き戻しノブ、レンズ面ヘリコイド組立、フィルム送りスプロケット、裏蓋フィルム、圧板取り付け等の工程を経て、レンズ、シャッター、距離計などが取り付けられ、革張り等で仕上げられた。ボディは主に日本国内で生産された。時代が進み、西欧技術が取り入れられるに従って部品の数が少なくなり原料を新しく開発されてコストも下がっていった。

製品の改良と多様化は日本カメラメーカーの輸出市場浸透のための最も重要な戦略であった。製品の能力を高め機能を拡大し故障率を下げ、保証期間を延長し、サービスを強化した。カメラメーカーによる製品の継続的な改良と多様化は輸出市場で競争相手よりも速く成功に到達した。特に日本カメラメーカーが製品の性能、機構スタイル、特徴、品質など一連の改良を成し遂げた能力は際立っていた。

日本カメラ産業の製品の技術革新は、輸出促進に目立った貢献をした。最初の段階で日本カメラはドイツと米国の模倣と言われたが、日本のカメラ製造技術は輸出市場の厳しい環境と国内市場で数多くのメーカーの競争の二つの要因により革新され、日本製品も競争相手の製品よりも優れた機能、スタイル、品

質をもつようになった。政府、写真機工業会がカメラ産業の発展へ力を合わせ協力し、製品の革新を推進した。

1954年以前にも製品の技術革新の例として、日本光学工業は1947年フォーカルプレーンシャッターの軸にラジアルボールベアリングを軸受けとして使用、一軸式シャッターダイヤルの考案、基線長 60 mm 高性能距離計を装備した世界のカメラ史上でも画期的な新鋭機「ニコン I 型」があり、旭光学は初の35ミリ一眼レフとして1952年に「アサヒフレックス I 型」があげられる。その技術革新による製品改良をベースに日本のカメラメーカーはたゆみない研究の結果、独自の製品を開発し、より強い競争力を発揮し、輸出市場での優位な地位を確保した。

一例をあげると、キャノンは1956年10月すでに一眼距離計連動、ダイヤル式ローシャッター、ネジ式レンズマウント等の新機構を取り入れた新型「S II」を発表した。レンズは「セレンー 5 cm F3.5, 5 cm F2」の他に距離計とは非連動式の初の交換レンズ「13.5 cm F4」が誕生し、ここにカメラとレンズの一貫生産システムが整った。1959年G型の一眼距離計連動式ファインダーに視野倍率を3段階で変えることができる機能を加えカメラのボディーをダイキャスト化した「II B型」を発表した。

次に国産初の高速シャッタースピード 1/1000 秒を組み込んだ「III型」を1951年2月に、同年4月にはコードレスのレール直結式によるフラッシュ同調装置を備えた「IV型」を発売した。またスピードライトの同調用X接点を内蔵した「IV S b 型」を翌年12月1954年3月になるとシャッタースピード値を倍数系列化し、接眼窓の拡大化等「IV S b 型」に大幅改良を加えた「IV S b 改良型」が発売になった。

一方生産技術の面では1957年機械加工及び表面処理の各工程が導入されベルトコンベアーシステムが組立工程にも設置され、高級35ミリカメラとしては初のマスプロ方式への試みがおこなわれた。この時点ではドイツや米国ではこのベルトコンベアーシステムを手掛けておらず日本の方が先んじていた。このマ

スプロ方式によって、コストダウンがはかられ、価格面での輸出競争力が増加した。

キャノンは製品の多様化により成功を収めた。基本モデルに種々の特徴を持たせたタイプを数多く売り込み、新製品が市場に出されたときには即次に次の製品が出番を待っていた。この市場浸透方法は多くの日本企業の典型であった。その方法によって米国市場での競争者であるドイツ製品よりも流通経路や売り場、小売店を確保するのが有利になった。

日本カメラメーカーがこのように速く次々に新製品を開発していった理由は、輸出を伸ばすためばかりでなく、ドイツ製品の模倣と言われていた悪い評判を除去し、他の製品の差別化をするためと考える。製品の改良と発展は特定のメーカーだけでなく、政府と組合の援助でカメラメーカーが共同研究を始め、これを速く達成した。

最初日本製カメラはドイツ製カメラの模倣と見なされ、品質の低さが問題であった。このことを克服するため、1958年に日本機械デザインセンターと光学工業研究組合が発足し、日本独自のデザインを作る努力をした。デザインセンターは輸出品のデザインを法的に設定し、保護することを目的とした。1954年頃から日本カメラ工業会では共同研究によって技術を高めようと計画した。英国では半官半民の研究施設があり、日本でも政府に援助を要請し通産省はアラカニア製万能レンズ性能試験機の研究所を設置した。1961年には任意団体としてカメラ技術研究組合が設立された。レンズ研磨法、レンズのやけ防止法、生体眼の光学特性の研究、レースボンス函数測定機、E E試験機、フレア測定機等の試作、さらにコンピューターの導入によるレンズ自動設計法、ホログラフィー技術の開発等が共同研究として行われ、その成果は海外からも高く評価された。製品の性能、機能、デザイン、品質などに一連の改良を成し遂げた能力は際立っていた。商品的性格としてカメラは趣味嗜好の強いものであるから、当然製品が多様であるが、一方製品の多様性は、経済的な面から考えると多くの問題を持っていた。

形式および仕様が極めて細分化され、過度の多様性を帯びることになった。日本製カメラのモデルチェンジが余りにも頻繁過ぎ、カメラのモデルやブランドが多すぎたので対処するのが難しいと APID が言う程であった。しかしながら日本カメラ産業の米国市場での輸出の成功は疑い無く製品の改良と製品の多様化によってもたらされたものとする。

第二次世界大戦で日本は国富の4分の1を損失した。その後日本経済は奇跡的な復興を遂げた。カメラ産業も大戦後からいくつかの困難を乗り越えて発展してきた。第Ⅲ(A)述べた1945年から1953年の戦後9年間は日本カメラ産業の再建のための準備期間であり、輸出のマーケティング面では消極的輸出段階(Passive Export stage)であった。第二次世界大戦から10年目の1954年以降日本カメラ産業の輸出はこの消極的段階から離陸し始めた。マーケティング面では積極的輸出段階(Active Export stage)と呼ばれる段階にはいった。この積極的輸出段階はさらに3段階に分けられる。(詳細はV節に述べる)

1954年から65年までの12年間は生産は826千台から3,732千台と4.5倍、国内出荷は626千台から2,018千台と3.2倍であるのに対して、輸出は161千台から1,619千台と10倍の増加をしている。戦前のスチルカメラの生産の最高が218千台(1940年)であり、日本がカメラの輸入国であつたことを考えると、著しい発展といえる。1964年には輸出で日本はドイツを抜いて世界一になった。カメラの生産は1962年に金額・数量ともドイツを追い越し米国に次ぐ世界で第2番目のカメラ工業国になった。(表5)

日本カメラメーカーは相互に協力し政府の援助を受け、直面する困難な外部要因にたいして持てる資源と能力を発揮し最適なマーケティング戦略により、1954年からの12年間で輸出市場での大飛躍を成し遂げた。この大飛躍は輸出マーケティングの発展によることは、この章で述べたとうりである。日本カメラ産業がマーケティング・ミックスの4P(価格、製品、販促、チャネル)を最適に統合し発展させた努力によって達成されたとする。

第5表 1949年～1965年のスチルカメラの生産・国内出荷・輸出の推移

	生 産	国内出荷	輸 出	マーケティング・ミックス段階
1954年	826 (826)	626	161 (153)	積極的輸出段階
1955年	935 (1,065)	726	223 (234)	
1956年	1,186 (1,306)	810	368 (396)	
1957年	1,390 (1,545)	760	532 (559)	
1958年	1,266 (1,385)	756	540 (611)	2. 限られた輸出段階
1959年	1,798 (1,844)	1,013	712 (689)	
1960年	1,673 (1,859)	1,032	714 (711)	
1961年	2,027 (2,371)	1,289	708 (849)	3. 広範な輸出段階
1962年	2,907 (3,123)	1,808	1,025 (1,103)	
1963年	3,758 (4,066)	2,558	1,144 (1,252)	
1964年	4,541 (4,597)	3,104	1,315 (1,426)	
1965年	3,732 (3,916)	2,018	1,619 (1,611)	

出所：日本写真機工業会統計，下段（ ）内の生産は機械統計，輸出は大蔵省貿易統計から作成

IV 政府の輸出奨励および輸出市場における 外国製品との競争とダンピング問題

日本のカメラ産業の初期の発展段階では確かにメーカーの努力は大きかったが，政府の輸出奨励によるところも大きかった。

カメラ輸出振興のために、日本政府は「正常貿易の確立、特に輸出振興」を掲げていた。具体的手段としては、部品のユニット生産体制の確立とこれを基盤とするアSEMBル生産方式の普及が奨励されていた。専門的な部品のマズプロとそのアSEMBル方式による完成品製品方式でコストの引き下げ、合理化、品質の向上等をはかり、国際市場で特にドイツ製品との競争力を強化しようという意図であった。

1953年12月経済団体連合会は光学機械の輸出振興のための二つの対策を実行した。

a. 基本的対策, b. 直接的対策の二つである。具体的内容は次のとおりである。

a. 基本的対策

- ① 30%の物品税を10%以下に減税する
- ② 開発銀行による設備資金の重点投資
- ③ 外国製機械設備の輸入許可に対する優遇
- ④ 企業合理化促進法による重要産業指定
- ⑤ 機械設備の特別償却適応範囲の増大による設備近代化の促進
- ⑥ 技術向上のための助成案としての金融円滑化

b. 直接対策

- ① 輸出振興所得控除制度の拡充（CPO向けも輸出としての所得控除すること）
 - ② 外貨特別割り当て制度の拡充（CPO向けに対しても輸出として）
 - ③ 輸出検査機関の設置助成
 - ④ 海外宣伝およびサービスに対する助成
 - ⑤ 中共向け禁輸の解除
- ③、④は日本写真機械検査協会とニューヨーク・カメラセンターとして実施された。

1954年カメラ産業の二つの組合は写真機工業会にまとめられ、専門委員会と

して海外情報宣伝、駐留軍調達、市場調査、広告宣伝の四つの部門がつくられた。このほかに写真機性能比較試験委員会があり、1954年10月から2年にわたって通産省から助成金を得て、ドイツ、米国製の代表的な機種約30台について単に一般的な観点から商品としての品質を試験するだけでなく、性能、機能、耐久性、構造及び材料等について、製造者の立場から徹底的な調査を実施した。このことは最も成功した共同研究の事例であり、以後の日本のカメラ技術の発展に寄与した点は高く評価される。

個人企業、業界の努力そして政府の努力もあったが、輸出拡大への道には他国の製品との競争だけでなく、ダンピング問題、模倣問題等があり困難が多かった。どのようにして日本カメラ業界がこれらの問題を克服したかは次節に述べる。

前述のように米国は日本製カメラの輸出先として最大の市場であった。しかし米国市場でも既に市場を確保しているドイツ製カメラとの激しい競争や米国側が日本製カメラのダンピングを警戒する運動などがあり、道は決して容易なものでなかった。

米国製品はボックスカメラを主流としていた。米国の消費者はボックスカメラ以外の機種については米国製よりもドイツ、日本からの輸入製品を主に購入していた。

米国市場での日本の競争相手はもっぱらドイツ製品であり、ドイツは日本製品に対してかなり以前から神経質になっていた。1956年ミノルタ・カメラが使用していたシチズンシャッターがドイツのプロントシャッターのバテントに触れるとの抗議が、ミノルタ・カメラを輸出している兼松ニューヨーク支店にたいしてなされた。幸い顧問弁護士の努力により、大きな事件にならず解決したが、ドイツ側の日本製品に対する態度の一端をのぞかせた事件であった。

その後ドイツ側は各種のショーやPRを通じて日本製品との差別化戦略を展開し続けた。ドイツは日本製カメラはドイツ製品のイミテーションであるという印象を米国市場に広めることに成功した。日本側のほとんどのメーカーはそ

れを否定する積極的な行動をしなかったために、この評価はその後何年間は米国市場に定着していた。ドイツ側は米国市場でのカメラを含めた自国の輸出での優位的地位を確立するために、米国議会筋にロビストを設けてアンチ・ダンピングの動きに対応するなど、かなり巧妙な輸出保護策を講じた。これに対して、日本側は、1ドル・ブラウス、洋食器や各種雑貨などダンピング問題が表面化してしまってから、あわてて後手後手の対策を講じていた。幸いカメラ業界はこのような事態には至らなかった。

1954年6月米国のロイター電に「米国写真業者が米国商務省に対し、日独との競争からの保護処置を要請した。」との報道があった。当時カメラ輸出は頭打ち現象を打破するため努力していたので、このニュースは重大な意味を日独両国に与えた。このニュースの内容を具体的に述べると、米国国内の写真機製造・販売業者は米国政府に対して「外国業者による特許権侵害から米国産業を保護するための処置を検討してほしい。」との要請をした。ある有力業者は「戦時において重要産業であるカメラ業界は外国製品に侵食され、米国の安全にとって重大な問題である。」と述べている。他の業者も「低賃金の諸国からの輸入品が当産業に深刻な影響を与えている。」と主張した。この報道から当時日本製の雑貨、綿製品、洋食器等に対して起こっているアンチ・ダンピングの空気がカメラ関係製品にも波及してきていることを予測できた。しかしこのアンチ・ダンピングに対して反対の有力業者も存在した。この問題はこの時点ではこれ以上大きく発展せず終わったが、日本製カメラの対米輸出に対する一つの重大な警鐘であった。

当時米国市場ではダンピング問題にとりわけ神経過敏になっていた。ダンピング問題に対し日本のカメラ業界がどのような対策をとったかを示す例を次に述べる。ニューヨークの有名カメラ店の一つピアレスカメラ商会がニューヨークタイムズ紙の広告で、35ドル95セントのヤシカフレックスA型に21ドル95セントの特別価格を付けたことに対し、ヤシカはピアレスを州裁判所に告発した。日本カメラ業界は米国進出当初からダンピング問題に敏感であった。販売店で

も不公正な行為をした場合は断固告発する意気込みであった。1957年日本写真機工業会は「海外市場における公正かつ有利な取引の確保に対する協力要請」を各メーカー、商社に呼びかけた。内容は海外商社の選定や取引契約締結には一層慎重を期してほしい趣旨で、容易な値下げが米国内のアンチ・ダンピング気運を刺激することを警告していた。

日本カメラ業界はこのような警告を真剣に受け止め対処したので大問題にはならなかった。また事件を未然に防ぐ有効な対策により、日本カメラは米国市場での安定した地位を確立した。

米国市場での日本製カメラの成功の要因はマクロレベルで見ると、次の通りであった。1957年3月からワシントンで開催された国際写真展示会(ショー)を成功させるために現地の力を総動員して準備が着々と進められた。日本側は1カ月前から新聞、テレビ等へのPRを開始した。この展示会は国際的カメラのショーであり、出品メーカー、ディストリビューター等は各国から計250社が参加し、米国市場に急激に進出していく日本カメラと防戦するドイツカメラとの大決戦の意義を強く持っていた。

この時のドイツ側の戦略は米国の議会筋にロビイストを使って輸入制限や関税障害の動きに備えるとともに、新しくニューヨークに事務所を開設し、米国へのドイツカメラドイツカメラ輸入額の1%をブールし、本職のPRマンに10万ドルを委託し思うようにやらせるなど積極的であった。しかも日本メーカーがこのショーで集中的に力を発揮させないように、日本側のブースを分散させるように強く働きかけたと伝えられている。このショーへの日本メーカーからの参加は17社に達し、披露された日本製の新製品の主なものは35ミリカメラでは、キャノンL1、ミノルタスーパーA、ニコンS2E(モーターライブ式)、撮影機ではキャノン8があり、その他には小西六からコニカ航空カメラが出品された。これに対し、ドイツや米国側は35ミリカメラではコンタフレックスⅢ、Ⅳ型、ライカⅢG型、ローライフレックス4×4などがメインで出展された。

カメラセンターは1957年頃に最盛期を迎えた。所長は三代目の三井氏が就任

していた。日本カメラの輸出が急速に伸びて、米国市場だけでなく欧州その他にも進出しはじめた。センターの予算は3,000万円、政府の補助金は1,500万円となり、輸出の増加によってカメラ業界に力がつき補助金が分担金の半分になった。

1957年8月初めて日本の対米輸出額（月度）がドイツを上回ったが、一時的なもので、ドイツの必死の巻き返しがあり、その後日独のシーソーゲームが展開された。1961年から日本の輸出額がドイツを上回り続けるようになった¹¹⁾。

	1957年7月	1957年8月
西ドイツ	924,000ドル	558,788ドル
日 本	596,000ドル	590,149ドル

日本製品は米国市場でアンチ・ダンピング活動やドイツの競争において積極的に取り組んだが、模倣問題は依然として残っていた。ドイツ側から持ち上がった模倣問題の一つは次の通りである。

ヤシカ4×4二眼レフの色彩がドイツのローライ4×4を模倣したとの抗議がだされた。ローライ4×4はベスト判フィルムを使用する4×4二眼レフで、米国市場で非常な好評を得ていた。ヤシカの製品は黒、白、青、赤などのツートンカラーのモデルをもったカラフル機種で、しかも価格はローライの半分以下で販売された。当然売れ行きが好調であった。「ヤシカ4×4はローライ4×4の色彩を模倣している。これは不公平な競争である。」との告訴がなされた。カメラはレンズとシャッターのための暗箱による構造なのでどこまでが独創でどこまでが模倣であるかという限界ははっきりしない。このためこの種の模倣への抗議は政治的決着でしか結論が出せない場合が多い。ローライはデザインよりも見た目ではっきり分かる色彩を抗議の対象にしたのだろう。ヤシカ側はこの抗議を断固突っぱねる態度にでた。この論争は長期間継続し、日本、米国、ドイツの新聞に報道された。その結果ヤシカの名前が世界中にPRされ、ヤシカにとって思わぬチャンスとなった。一年後結局ローライ側が告訴を取り

11) 『世界の日本カメラ』92ページ。

さげた。しがしながら日本製カメラがドイツ製品等をまねたものだという印象をすべて清算をすることはできなかった。

日本カメラ輸出市場については、米国市場の比率が年々上昇していった。その比率は全輸出量に対して、1954年16.2%、55年30.8%、56年40.2%、57年56.6%の増加を示している。

国内市場ではカメラ生産の最大の国であるドイツからの輸入が年々減少し、逆に日本製カメラがドイツへ輸出されるようになった。日本カメラ産業の成長ぶりが明白になってきた¹²⁾。

〈ドイツからの日本への輸入〉

1956年	24,877台	(約2,500,000ドル)
-------	---------	----------------

1957年	8,788台	(約 789,000ドル)
-------	--------	---------------

〈日本カメラのドイツへの輸出〉

1956年	455台	(約 6,000ドル)
-------	------	-------------

1957年	6,226台	(約 59,000ドル)
-------	--------	--------------

この著しい発展の要因は、日本のカメラ産業が(1)工作機械等の設備への強力な投資意欲をもち、(2)厳格な輸出検査や1958年から新しく写真機工業会内に設けられた意匠、価格両委員会による厳重なチェック処置などによるものと考えられる。

このような日本カメラ業界の努力により、日本製カメラの品質が向上し、価格面でも安く、アフターサービス面でも充実してきたので、米国市場での人気が上がリ、日本側のPRキャンペーンも功を奏し日本製カメラの地位は確固たるものになった。米国市場でも日本のカメラメーカーと取引している米国の業者団体が団結して日本製カメラの対米輸出振興と取引の改善を積極的に進めようとする動きが起こった。日本光学のディストリビューターであるエーレンライヒ氏を中心に十数の業者がA P I Dという機関を設け、1958年半ば頃から、ニューヨーク・カメラセンターの業務を支援し始めた。この団体はPRだけで

12) 『世界の日本カメラ』116ページ。

なく「日本製カメラその他を扱う米国の輸入業者や配給業者が当面する最も重要な問題は何か」という調査をし、その結果を発表した。共通した指摘を重要度順にならべると次の通りである。

- a. 日本製カメラはモデルチェンジが余りにも頻繁過ぎる。またカメラのモデルやブランドが混乱を来すことが非常に多い。機種の生産中止が余りにも早過ぎる。
 - b. 日本での過剰生産と米国に対する過剰輸出
 - c. 利益が適切でないこと及び値くずれ
 - d. 正規ルート以外からの輸入
 - e. デザインやアイディアの模倣
 - f. 確実なデリバリーの見通しもつかない以前における新製品の発表
- この調査は日本メーカーの輸出努力の今後の課題になった。

V 輸出マーケティング・ミックスとカメラ産業

世界で知られていなかった日本カメラメーカーが、非常に短期間のうちに世界市場の中で最も恐るべき競争者として出現をしたことは、歴史に残る記録的事件であった。日本カメラメーカーは先行者のドイツと米国の競争関係と変化する市場状況とに直面しながら、世界市場を突き進んでいった。日本カメラメーカーの輸出市場での成功は、輸出市場の各成長段階でのマーケティング・ミックス（製品、価格、ディストリビューション、販促）の効率的統合によって成し遂げられた。西欧でカメラが誕生して日本には翌年に渡来した。カメラが日本に渡来して第二次世界大戦までの長期間、日本は米国につぐカメラ輸入国であった。カメラへの国内需要は存在したが、金持ちの上流階級に限られていた。事実、カメラは日本が第二次世界大戦後経済繁栄した後一般の人々にも手が届くようになった。第二次世界大戦後すぐに輸出が開始された。第ⅢA(2)章で述べたように日本に駐留した米軍中央購買局（CPO）が日本の輸出ターゲットであった。このCPOへの特殊な輸出は期間が限られていたがカメラ産

業にとっては次の発展と輸出の成功へ大きなインパクトを与えた。輸出市場での輸出のパターンと市場の状況によって1945年～65年の20年間を大きく2つの期間に分けたい。CPOへの輸出の開始から日本のカメラメーカー自身の力あるいは組合の援助で輸出市場への手掛かりを確立するまでの期間を消極的段階と位置づけたい。この消極的段階以降の期間を積極的期間としたい。この2つの段階は各々際立った特徴がみられる。戦後20年のカメラメーカーの成長及び輸出マーケティングの発展を次に論述していきたい。

(Ⅰ) 消極的輸出マーケティング段階

(Ⅱ) 積極的輸出マーケティング段階

(Ⅰ) 消極的輸出マーケティング段階 (1945年～1953年)

1945年～1953年の期間を日本カメラ産業の消極的輸出の時代と位置づけたい。この時代は、駐留軍の中古カメラの修理から出発した。好意的な国内のマクロ環境（GHQと日本政府の積極的な態度）により、カメラ産業ははじめに米国駐留軍をターゲットとしてスタートした。日本政府も戦後カメラ産業の早急な復興を援助した。この期間はこの産業の輸出市場での活動能力は資源と能力に限りがあった。輸出市場のニーズとウォンツを特に選択できなかったことが、この段階での主な特徴であった。

製品の大部分は規模の小さなメーカーによって他のメーカーとのほとんど同一で差別化されずに製造された。この段階での製品はコモディティーと呼びたい。資金的、構造的に弱小カメラメーカーは自社のPBやコーポレート・アイデンティティー（CI）を販促のために率先して導入することはできなかった。

CPOの買い付けの好調なマクロ環境が日本のカメラメーカーの製品への需要を生みだした。戦時中の日本の軍事技術研究の経験によってメーカーは、当時の需要に合った製品を提供することができた。消極的輸出でメーカーは力をつけ、日本経済の中でその重要性を増した。その結果として、日本政府からカメラメーカーは税金面などで好意的な待遇を受けた。この段階でマーケティング

グのチャンネルについて考慮する必要がなかった。低価格は日本の製品での主要な特徴であった。低労働コストと多数のメーカーの存在が日本の生産コストを低くし、製品を他の輸出国より低価格にできた。消極的輸出で日本のカメラメーカーは輸出市場での足がかりを得た。

日本カメラ製品は米国に戻った軍人によって米国の知人に紹介された。その結果、次の段階で積極的輸出の開始のための良好な条件を作り出した。消極的輸出段階での日本カメラメーカーの成功は価格面では(1)低労働コストによる低価格、製品面では(2)戦前の軍事光学技術、販促面では(3)日本政府のバックアップ、販売チャンネルでは(4)CPOの買い付けの4つの要素の適度な統合によって成し遂げられた。この成功は国内市場でのCPOからの特需がなければ不可能であった。特にCPOが日本のカメラを購入し始めた理由は、価格でなくサービス保証であった。国内のカメラはドイツや米国に比べて品質面では劣るけれども部品のストックや素早い修理があったので、米国軍人は輸入カメラよりも日本製カメラを購入した。要約すると、適切な価格とサービス保証の統合が日本のカメラにはあった。この適切な価格とサービス保証の統合によって日本カメラの品質の劣っている面を克服できた。この段階での製品は特別な特徴があったわけではなく、この統合力によって日本製品は消費者によってプルされ購入された。

(II) 積極的輸出 (1954年～1965年)

積極的輸出は、日本カメラが輸出市場で直接各社でマーケティング活動を開始した時点からスタートした。実際積極的輸出は、総輸出量の中のCPOへの輸出シェアが減少することが予測された1954年時点で開始した。積極的輸出段階は、さらに3つに分けられる。この段階では、マーケティング・ミックスの統合力の市場状況における達成度によって区分された。

(1) 自発的 (Unsolicited) 輸出マーケティング段階 (1954年～1957年)

朝鮮戦争の終了後、駐留米国軍人が帰国したので近い将来、CPO販売は減

少することが明白になった。まもなくやってきたCPOの販売の減少によって、日本はCPO以外の海外市場を自発的に求めていかねばならなかった。1956年当時の輸出のほとんどはCPOの販売の残りであった。海外からの注文は日本カメラを試験的に購入したにすぎなかった。帰国した米国軍人によって紹介された日本カメラは米国輸入業者によって輸入された。日本カメラは品質の低さと米国市場での認知の低さのため米国輸入業者は日本カメラを大量に輸入することをためらっていた。自発的輸出マーケティング段階ではCPO販売の縮小と日本の市場の飽和状態に直面し、日本カメラメーカーは製品を輸出市場にプッシュしていかなければならなかった。

CPO販売を通じて、日本カメラはPBとOEM製品でディ・コモディティ化 (commodity) され輸出された。価格戦略の目的の1つは、市場シェアの拡大である。シェアの拡大は国内のマクロとミクロの経済の良好な状況 (低労働コスト、多数のメーカー、下請け) によって可能になる。日本のメーカーサイドからは意図的にPR活動はしていないが、退役米国軍人の個人的意見がPRになった。日本メーカーは最初の市場目標として米国市場を選んだ。

日本と比較して西欧特に米国でのカメラ市場は大きく、米国の人々は裕福であったのでカメラを容易に購入できた。ベルトコンベアー方式による大量生産により、日本カメラメーカーはドイツや米国より製造コストをダウンさせ、その結果カメラの価格での輸出競争力で輸出市場の広いセグメントへのアプローチをすることができた。

もう1つのトータルマーケットを拡大する広いセグメントのアプローチのための戦略は日本製品の市場占拠価格戦略である。この戦略は大衆をターゲットにして「米国の消費者がいくらなら買うか」消費者の購買力を分析した。日本メーカーは日本政府当局 (ジェットロのマーケット調査) から詳しいマーケット情報によって、米国市場の状況を知ることができた。これらの調査によって消費者がカメラをいくらで購入するか判断して、その価格に合わす為にコストを切り詰めた。輸出市場のマスセグメントのために適正価格のカメラをば提供す

る1つのアプローチであった。

(2) 限られた輸出マーケティング段階 (1958年～1960年)

ここでカメラメーカーは規則的に輸出を開始し、より緻密に輸出マーケティング・ミックスの基礎を固めた。この段階で日本のカメラは完全なPBとOEM(シアーズのカタログに日本のカメラが掲載された)によってディ・コモディティ化された。カメラメーカーは市場シェアを拡大するために市場占拠価格戦略を継続した。ライバルのドイツと米国のメーカーによって日本製品は両国の模倣だという攻撃が、逆に日本のメーカーの製品改良と多様化を促進させた。

国内ではカメラ市場が飽和状態になり、メーカーが生き延びる道は輸出依存であった。二眼レフは限界点に達していたので、メーカーは、新しく35mmを生産するようになった。日本メーカーが米国市場浸透戦略を重要視し、日本製品各々に型やモデルを多くする製品多様化を用いた。製品多様化により市場のニーズとウォンツに応じることができ、様々な広い消費者層に売り込むことができた。製品の種類が多いことが、流通チャネルの拡大を容易にした。

疑いもなくこの改良と多様化が日本メーカーの輸出成功の主要な要因であった。日本カメラメーカーは輸出市場でPRキャンペーンを開始した。このキャンペーンは日本製品の模倣問題の解消のためだけでなく、日本カメラをさらに広く海外市場へPRするためでもあった。APIDの設立で、この段階からPR活動は広い範囲で可能になった。さらに新聞広告で日本検査協会の輸出に対する厳しい検査を消費者にアピールし、日本製品に対する安心感と信用を高めた。

この段階でのもう一つの特徴は米国輸入業者の選択にあった。ドイツに対抗して米国市場では、輸入業者として有力なユダヤ系商社を選択したことも有利であった。ディ・コモディティ化された製品も市場占拠戦略価格、PRキャンペーンと輸入業者の選択、この3つの要素を適度に統合したことが、日本カメラの輸出競争力を高めた。日本カメラ製品は、海外輸入業者からインポートブルされた。

第6表 日本の中小カメラメーカーの輸出マーケティング・ミックスの発展

4 P 段 階	製 品					価 格			販 促			チャネル				特 徴		
	コ モ デ イ テ イ	ディ・コ モ デ ー テ イ ー 化		改 革 良 新	技 術 革 新 体 制	下 請 占 拠 価 格	市 場 占 拠 価 格	統 合 化 ※	低 価 格	キ ャ ン ペ ー ン	輸 入 業 者 援 助	広 告	日 本 政 府	C P O	市 場 目 標		選 択	現 地 販 売 組 織
		P B	O E M															
I. 消極的輸出段階 (1945年～1953年)	◎			△	△	◎			◎					○	◎			品質管理が不徹底 ドイツの模倣 C P O特需向け輸出
II. 積極的輸出段階 1. 自発的輸出段階 Unsolicited. St (1954年～1957年)		○	○	○	○	○	◎		◎					○		○		△ 写真機工業会設立 チャネルが確立せず ジェットロ, C. センター設立 第1回カメラショー(N. Y) 品質管理徹底(検査協会)
2. 限られた輸出段階 Limited. St (1958年～1960年)		◎	◎	○	○		○			◎	○					○	◎	△ A P I D設立 デザインセンター発足
3. 広範な輸出段階 Extensiv. St (1961年～1965年)		◎	◎	◎	◎		◎	◎		◎	◎	◎				△	◎	◎ 輸出高でドイツ抜く カメラ技術研究組合

◎印：マーケティング・ミックス上の重要度が最も大きい

○印：〃 大きい

△印：〃 多少ある

無印：〃 ほとんどない

※統合力とは、価格に品質とサービスを統合した力。

(3) 拡大する輸出マーケティング段階 (1961年～1965年)

この段階では、日本のカメラメーカーはマーケティング・ミックス要素を次第に広範囲に使用した。第二次世界大戦後の日本カメラ産業を支えた大多数の中小、弱小(四畳半)メーカーは、輸出市場と同様の国内での厳しい輸出競争に敗れた。成功したメーカーはOEMとPB製品を輸出し、製品改良と多様化だけでなく深い研究と技術革新によって消費者のニーズにあった、新製品を発表した。この段階でマーケットシェアを拡大するための価格だけでなく品質とサービスを統合し競争相手に対抗した。

この段階では日本カメラメーカーは米国の輸入業者に限って製品販売を依頼していたが、いくつかの日本の有力メーカーは現地事務所を開設し現地販売をもっと効率的にコントロールできるようになった。

この段階での主要なマーケティング・ミックスの特徴は製品面では(1)ディ・コモディティー化されたOEMとPB製品、価格面では(2)市場占拠価格戦略、販促面では(3)PRキャンペーン、チャネル面では(4)ディストリビューションの選択の4つの要素の統合であった。この統合で輸出市場での日本のカメラの競争力が高まり、輸入業者の引き合いを受けるようになった。

日本カメラメーカーには確かに製品志向はみられるが、米国企業よりもその傾向は薄い。日本メーカーは顧客の徹底的な研究、製品発売以前の調査、絶えまない製品改良により多くの時間を割いている。彼らは製品、技術中心よりもむしろ市場や顧客中心であった。

参考文献

- [1] 日本写真機工業会『日本カメラ工業史—日本写真機工業会30年の歩み』1987年。
- [2] 日本写真機光学機器検査協会『世界の日本カメラ』1984年。
- [3] 東京都経済局『カメラ製造業の実態分析』1956年。
- [4] 加納 隆, 手塚 裕『カメラ・写真業界』教育社, 1979年。
- [5] Philip Kotler, Liam Fahey and S. Jatusripitak, New Competition, Printice Hall International, 1985 (増岡信男訳 東急エージェンシー, 1986年)。

- [6] 日本貿易振興会『海外市場—1963年11月』。
- [7] 竹田志郎『日本企業の国際マーケティング』同文館, 1985年。
- [8] S. Tamer Cavusgil, Jai Press Inc. Advances in International Marketing Export Export Marketing: International Marketing Volume6 1994 by
- [9] R. Minami, The Economic Development of JAPAN a Quantitative study 1986 Macmillan Press.
- [10] A. Branch, Elements of Export Marketing and Management Alane. Branch 1984 Chapman and Hall.
- [11] M. Ortiz-Buonafina, Profitable Export Marketing—a Strategy for U.S. Business 1984 Prentice-Hall.
- [12] 小川英次, 藤瀬浩司, 真継 隆, T. H. アダムス編『国際貿易と経済摩擦』名古屋大学出版社, 1984年。
- [13] 早川広中, 田中拓男, 青木 健 共著『日本貿易入門』白桃書房, 1983年。
- [14] 日本貿易振興会『マーケティング・シリーズ27—カメラの米国市場調査』1959年。
- [15] 日本貿易振興会『海外市場—1963年11月』1963年。